

# 第一章 战略管理概述

## 1-1 联想集团的战略发展

### 一、“一院两制”与“开明婆婆”

1984年11月1日，联想集团公司的前身——中国科学院计算所公司正式创立。中科院“一院两制”正式实施。计算所曾茂朝所长提出“两个拳头出击”的口号。公司成立前，被誉为“开明所长”的曾茂朝约见王树和、柳传志、张祖祥三人，并向即将上任的公司总经理和副总经理们说，所里能给的钱不多，只能投资20万元，但能交给你们三件“宝”：一是下放人事、财政和经营自主权；二是保证所里上千名科技人员作公司的后盾；三是给一块“中科院计算所”的金字招牌，以据此开拓一条新路。我们研究所办公司的目的是把公司作为研究所联系社会的桥梁，作为我们为经济建设服务的窗口，把研究所的科技成果迅速地转化为产品和商品。

现联想集团公司总裁柳传志时常感念这位“开明婆婆”。他常说，有个“开明的婆婆”比没有“婆婆”还强。为什么呢？有个“恶婆婆”你不仅挨打受骂还没有饭吃，要是有个开明的“好婆婆”，她会分给你几把钥匙，通情达理地给你带孩子，还不时指派小叔子、小姑子帮你忙家务。我们所和院领导，确确实实是“开明的婆婆”。在公司小的时候，他们帮助我们出主意、想办法；公司大了以后，他们放手让我们工作。总经理拥有经营决策权，人事调动权，经济支配权。总经理可以从所里任意选人到公司工作，可以挑最能干的。

公司认为不合适的人可以退回所里，而且所长决不给公司硬性派人。研究所对公司的管理以服务为主。由于有了“开明婆婆”，我们拥有了“三权”，有了灵活的运行机制，因而有了活力。今天看来，这“三权”比 20 万、200 万、甚至 2 000 万元的资金更为重要。企业有了“三权”才可能参与市场竞争，才能获得高速度、高效益的发展。

在这位“开明婆婆”曾茂朝所长的领导和关怀下，中科院的“一院两制”正式开始实施，1984 年 11 月 1 日，联想集团公司的前身——中国科学院计算所公司正式成立了。

## 二、从“提篮小卖”到“一叶小舟”

1. “提篮小卖”。公司刚成立时，除了 20 万元的投资，20 平方米的房子，11 个人之外，几乎是一无所有。11 个人挤在两间原是传达室的平房里，没有招牌，没有门市部，也无需门市部，因为他们事实上也没有产品可供销售。

由于缺乏资本，他们想到了政治经济学的术语——资本原始积累。他们积累资本的办法是，为人家维修机器、讲课、帮人家攻克技术难题、做销售维修代理等。为了积累资本，有人累得晕晕乎乎，下班时撞到电线杆子上，有人低血糖，工作中当场昏倒，有人累得哇哇吐血；还有人在风雨中迎接客户而掉进了一人多深的泄水井……可他们却从中找到了自我。

几个月过去了，他们居然赚了 70 万元人民币和 6 万美元，他们笑了。这是他们资本积累的第一大战果。通常的原始积累是疯狂榨取别人，而他们这些书生则是疯狂地榨取自己。这 70 万元为他们开发拳头产品提供了必要的资金。后来，柳传志把创业初期的这一段拼搏形象地戏称为“提篮小卖”。

2. “一叶小舟”。联想自成立起，始终坚持一个宗旨：“以科研

成果为国民经济做贡献。”当时，我国进口了几十万台 PC 微型机，由于文字障碍和懂得计算机科学的人员有限，大批微机闲置或只顶一台打字机用，原因就在于计算机“汉化”这个国际关注的难题上。公司领导敏锐地看到了微机汉化与祖国各项事业的紧密关系，只要能使计算机网络彻底汉化，就能赢得用户，打开市场，为社会作出贡献。于是，他们五六个人挤在一间小房子里，废寝忘食，通宵达旦地干起来。1985年11月，“联想式汉卡”正式通过了中国科学院的鉴定。国外学者认为，“中科院计算机的汉字信息处理技术居世界首位”是“对中文发展的一大贡献”。

联想集团公司最先由开发联想汉卡开始，公司也由此而得名。

经过几年奋斗，联想已开发出 156 项计算技术实用产品，有明显经济效益的 27 项，公司自制产品和二次开发的产品占总营业额的 80% 以上。公司开发生产的高技术产品广泛应用于各行各业，全国各地，有些还远销国际市场。同时，公司的资产、人员、营业额、税利等也在迅速增长。但是，公司总裁柳传志却认为联想“还只是一叶飘零的小舟，经不得大风大浪的冲击”。他明确提出：“争取在几年内创办成全国第一流的外向型计算机企业，为国民经济做出更大的贡献。”为实现这一战略目标，1988 年公司便制定并实施了一个海外发展战略，探索进军海外市场的途径。

### 三、进军海外市场

创建外向型高科技企业是联想的目标。为实现这个战略目标，联想制定了一个海外发展战略。这个战略主要包括“三步曲”和“三个发展策略”。

1. 三步曲。第一步，在海外建立一个贸易公司，进入国际流通领域。目的是了解海外市场行情，摸索商业规律，积累资金，特别是寻找开发外向型产品的突破口。1998 年 4 月，联想电脑有限

公司在香港成立，开业时仅投资 90 万港币，3 个月就收回全部投资，第一年营业额高达 1.2 亿港币。第二步，建立一个有研究开发中心，有生产基地，有国际经销网点的跨国集团公司。这是整个外向型事业的重心所在，是关键的一步。1989 年 11 月 14 日北京联想计算机集团公司正式宣告成立，是实现这一步的重要标志。第三步，在海外股票市场上市，形成规模经济，努力跻身于发达国家计算机产业之中，这三步曲于 1993 年实现。

2. 三个发展策略。在海外事业探索中，联想形成了一套独具特色的海外发展策略，即三个发展策略。

(1) “瞎子背瘸子”的产业发展策略。所谓“瞎子背瘸子”，即取其优势互补之意。香港联想公司是由 3 家各有优势的公司合资而成。其中，香港导远公司熟悉当地和欧美市场，有长期海外贸易经验；另一家中国技术转让公司能提供可靠的法律保证和坚实的贷款来源；北京联想公司的优势在于技术和人才实力，在香港无与伦比。在海内外产业结构上，联想也运用了互补原理。香港是国际贸易窗口，信息灵敏，渠道畅通，适合于搞开发和贸易，而生产基地则需要建在内地，因香港地皮、劳力昂贵。同时，香港移民倾向严重，缺少高技术人才。基于这种情况，公司决定派一批高技术人员在香港成立研究开发中心，而把生产基地主要放在国内。

(2) “田忌赛马”的研究开发策略。战国时代，齐国有个田忌与齐威王赛马，上马对中马，以中马对下马，最后三局两胜。现在联想的做法是摸准市场需求，选准突破点，集中优势兵力，断其一指。当时 286 微机在欧美有极广阔的市场，而充斥这个市场的主要是台湾和韩国的产品，联想完全可以与他们较量。从技术上说，在国际市场上 286 属于中马、下马的范围，联想决定拿出上马来和他们对阵。于是，公司投入较为充裕的资金，调动一流技术人才，在认真分析了国际上各种类型的 286 之后，运用先进的设计思想，选用国际通用的、集成度最高的、最新生产的元器件，使设计出

来的机器成为上乘产品，性能远远优于台湾、韩国和香港当地的产品。

(3) “汾酒与二锅头酒”的产品经营策略。公司领导几次去欧美计算机展览会，几乎没有看到中国的产品。由此他们认识到，要想挤进国际市场就必须优质低价。由于公司技术和人才实力强，国内劳动力便宜，生产成本低，完全可以做到这一点。联想 286 可以说达到了“汾酒”的质量，但卖的却是“二锅头”的价格。这就使联想产品挤进了国际市场。

经过几年进军海外市场的实践，联想亲身体会到开创海外事业的艰难。海外产品更新换代的突发性，海外用户对产品要求的苛刻程度，价格竞争之激烈，企业间倾轧之残酷等等，都远远超出国内科技人员的想象力。海外计算机市场之战，说到底是技术的较量，智慧的较量，意志的较量，真正的“刺刀见红”的拼杀。联想研制 286 微机几乎投进去一半家产，整个过程也是几起几落。经过几个回合的较量，总算初步站稳了脚跟。但是，以柳传志为首的公司决策层清醒地知道，海外市场就像是一片汪洋大海，随时都会掀起惊涛骇浪。在这样的汪洋大海中，企业之“船”要想稳稳当地到达胜利的彼岸，依靠短桨轻划的飘零“小舟”是绝对不行的，必须铸造能抗惊涛骇浪的“大船”。

#### 四、“大船结构”

联想的决策者认识到，没有一支组织严密、战斗力很强的队伍，企业就成不了气候，也就无从谈起进军海外市场。在这样的背景下，他们提出了“大船结构”管理模式。

1. “大船结构”。这种模式的主要特点是“集中指挥，分工协作”。具体包括五层意思。

(1) 集中指挥，统一协调。公司以开发、生产、经营三大系统

为主体，围绕这三大主体，公司设置了一个决策系统，一套服务系统，一个供货渠道，一个财务部门，实行人员统一调动，资金统一管理。根据市场竞争规律，企业内部实行目标管理和指令性工作方式，统一思想，统一号令，接近于半军事化管理。

(2) 各“船舱”实行经济承包合同制。1988年起，公司按工作性质划分了各专业部，比如业务部下设汉卡、微机、网络、小型机、CAD工控、软件、资料等专业部，实行“船舱式”管理，任务明确，流水作业，有利于提高工作质量和效率，有利于实现按劳分配，调动职工积极性，体现企业主人翁地位。

(3) 逐步实现制度化管理。从1998年起，公司开始完善各种企业管理制度。比如财务制度、职工培训制度、干部聘任制度、库房管理制度等等。着重进行规范化企业管理，为创建大规模外向型企业作准备。实行制度管理，使各“船舱”衔接起来，既有分工又有协作；既要提高各自的工作效率，又要顾全整体目标和利益。制度化管理使企业不但有了强大的动力机制，同时也建立起一套企业自我约束机制，以保证企业高速正常运转。

(4) 实行集体领导，董事会下设总经理（裁）室。总经理室四名成员，两个在香港，两个在国内，实行海内外统一指挥。公司高度重视领导班子的团结和表率作用。由于领导班子成员有共同的理想，共同的思想基础，又配合默契，使总经理一班人成为公司的坚强核心，在职工面前具有很强的号召力，并保证了企业决策的正确性，不在竞争中产生失误和失利。

(5) 思想政治工作与奖罚严明的组织纪律相结合。公司实行总经理室与职工对话制度，与职工及时沟通思想，交流感情；公司高度重视人的观念转变，重视思想认识上的统一，将思想政治工作渗透到科研、生产、经营、管理等各项工作中去，甚至将思想工作做到海外；公司关心职工思想成长与切身利益，对各类职工一视同仁，积极解决各种福利待遇，解决各种实际困难和问题；公司有意

识地培养一支骨干队伍，注意发挥党组织的战斗堡垒作用；公司致力于青年人才的培养，对青年人不仅为其发挥特长而搭台子，而且倾注心血去帮助、引导和鼓励，并辅之以严格的纪律约束，促使其迅速成长为德才兼备的新型科技企业人才。

公司有严格的纪律，包括不许谋取第二职业，不许吃回扣，不许收“红包”，不许利用工作关系谋取私利等等。公司对表现优秀做出贡献的职工给予提高奖金、提升职务、职称、出国学习、工作等方式的奖励；对犯错误或违反纪律的职工给予批评，扣奖金，退交人事部甚至开除等处罚。由于公司的正气引导和纪律约束，锻炼和造就了一支老中青结合、纪律严明、军容整肃、团结协作、朝气蓬勃的职工队伍。

通过实践，他们充分体会到“大船结构”的优越性，集中表现在：企业一旦形成坚强有力的整体，就能产生“ $1+1>2$ ”的总体效益。由于他们的“大船结构”，公司在社会上产生了良好的影响和声誉，赢得了广大用户的信任，争得了国家各部门的支持。“大船结构”使他们有能力开发出一系列高技术拳头产品，使他们形成技、工、贸、信息、服务五位一体的产业，使他们有能力广泛地开拓市场，增强了企业的竞争能力和抗风险能力，有利于大型科技企业管理人才的培养。

2. “大船文化”。“大船文化”是联想在改革开放的历史条件下，在创建新兴科技企业的过程中提炼升华而成的。大致包括 6 个方面的内容。

(1) 灌输全新的价值观。一是提出“讲功劳不讲苦劳”的价值观，即对科技人员的评价不是以学历、资历和成果鉴定会评价为依据，而是以实际贡献为依据，要求科技人员发挥实际作用，创造经济效益；二是提倡“研究员站柜台”要求开发人员跟踪市场，完善产品，直到产生效益；三是要求开发人员强化市场观念、用户观念、时间观念、效益观念。另外，公司对职工的要求是德才兼备，综合

评价 既忠诚 又精明 公司任人唯贤 量才用人 亲仇不避 不计较个人恩怨。

(2) 树立事业上的共同理想。“创办计算机企业，跻身国际市场”是联想人的共同理想。共同的理想 宏伟的目标 是联想集团凝聚力的根源所在。

(3) 铸造集团公司的整体意识。“同舟共济”、“协同作战”、全局意识、合作意识、补台思想等等，是联想集团的主导思想。公司极力反对内部分裂 反对小山头、小摊贩、小作坊和部门所有 倡导透明的人际关系，强调内部凝聚力，引发向心力，视团结如生命。

(4) 塑造高科技企业的社会形象。联想集团把产品质量、公司信誉和售后服务视为企业生存的三大基础。公司投入 2/3 的人力和相当大的财力用于保证产品质量和产品服务，并提出“用户是我们的皇后”、“信誉比金子还宝贵”、“产品开发、生产、经销”全过程质量控制”等口号 并认真实施 坚决落实。

(5) 弘扬拼搏创业的公司精神。联想集团有句著名的口号：把“5%的希望变成 100%的现实”。公司制定目标、计划的时候，慎重小心，稳扎稳打。一旦目标确立，就要发扬轮番拼杀的精神，不达目的 决不罢休。公司号召大家既然上了“大船”就要断绝退路，拼命向前！

(6) 培养以企业为家，以集团为荣的自豪感，倡导亲密和谐的内部关系。公司引导职工把个人的前途与企业的发展紧密联系在一起，使职工与企业产生理想共鸣，价值共振。公司培养职工的主人翁感和归宿感，鼓励并吸引职工长期甚至终身为企业服务。

## 五、面向未来

为把联想办成一个长久的、有规模的高科技企业，最终成为具有世界级水平的高科技产业集团，联想制定了企业发展的近期、中

期和远期目标。远期目标是在 2010 年之前以一个高技术企业的形象进入世界 500 家最大企业之中；中期目标是到 2005 年左右，完成 100 亿美元的经营额，逐步逼近 500 家的入选范围；最近的目标是到 2000 年完成经营额 30 亿美元 利润 1 亿美元，进入世界计算机行业百强 60 名以内。

在制定战略之前，联想集团对世界计算机行业和中国高科技企业的发展进行了深入的研究和分析。根据这些分析，联想集团选择下列 4 个方面作为其实现近期目标的途径。

第一个方面是国内微机市场。由于 IBM、COMPAQ 这些世界的公司受 WINTEL 模式的限制，其他公司在主要技术性能上已无法有大的发挥，而在次要的技术性能上，联想凭借其对中国用户特殊要求的掌握和在成本、服务网络上的优势，市场优势是十分明确的。

第二个方面是国内系统集成领域。由于中国的特殊环境，使得在应用软件开发和服务网络的建设方面，国内比国外公司具有优势。又由于这是个技术性很强的领域，长期做下去会使这种优势扩大和难以动摇。

第三个方面是代理销售领域。在今后很长的时间内，外国公司的各种先进设备是要源源不断地进入中国市场，代理这个行业将长期存在下去。

第四个方面是面向国际市场开发生产销售 PC 机的主机板。这部分市场过去被认为是“鸡肋”美国、日本由于人工成本较高都放弃了。实际上在芯片（CPU）发展到奔腾（586）以后，主机板的频率越来越高，每个元器件都成了一个小小的发射源，设计难度增加了，对生产设备的要求提高了，毛利也随之大幅增加。联想集团看准了这个机会，通过控制成本提高净利，以此为保底市场，以期进入芯片研发生产领域。这部分业务是联想集团凭借研发力量进入世界市场的试点。

这四个方面的业务是联想集团实现 2000 年 30 亿美元经营收入的最重要的途径。除此之外，精明的联想人还准备了两支“伏兵”，用来保证既定战略的顺利实施。第一是新开发的工业项目，如 CD-ROM、可换盘组硬磁盘、大屏幕显示器等等，在海外合资建厂并销售；第二是在广东惠阳建立了一个联想科技园，逐渐形成规模，在 2000 年前后计划发展成两平方公里的规模。这两方面被联想人笑称为“锅里的饭”和电脑、系统集成、代理分销以及板卡制造四个“碗里的饭”，共同形成了联想集团决胜 2000 年的巨大优势。

制定了完美的战略，还必须把战略分解成具体的战术步骤去实现。任何一种战略构想的最关键的部分都是：用什么方法，走什么道路去实现近期的目标？在联想 2000 年的蓝图中，明确的道路只有一条，那就是管理。

搭班子、定战略、带队伍是联想的“管理三要素”。这三个管理要素是有机联系的。带队伍的内容包括企业在不同时期应该有什么样的组织结构，才能使运作效率最高；应该有什么样的企业文化，才能使员工和企业的目标一致，最大限度地加强凝聚力；应该有什么样的管理模式，才能使员工有令能行有禁则止；应该有什么样的激励方式，才能使现代中国年轻的知识分子发挥最大的创造力，成为出色的领军人物等。

与定战略、带队伍相比，三要素中最重要的还是搭班子。如何坚决杜绝一切可能产生宗派的因素？第一把手应该具备什么样的条件，应该如何提高自身修养？班子的成员如何发挥作用？对这些问题，联想集团举行过高级干部培训班进行培训。他们认为，没有一个意志统一的、有战斗力的班子，任何战略构想都是无法完成的。

柳传志总裁在《决胜 2000 年》一文的结尾说：“有人说 21 世纪是华人的世纪，也有人说未来经济的主导力量是高新技术产业。

不管怎样，大力发展信息产业是中国经济前景中的重要组成部分。……中国民族高科技企业完全有能力凭借自身的比较优势，扬己之长，攻彼之短，在国家产业政策的宏观调控下，将自己塑造成为具有世界级水平的高科技产业集团。”

讨论题：

1. 联想集团所进行的战略发展对企业有何意义？
2. 简述联想集团一系列战略的过程和作用。
3. 请结合本案例的内容讨论制定、实施企业战略对企业发展有何重大意义？

## 1-2 乔布斯——让“苹果”吐新芽

苹果计算机公司曾是世界计算机行业的先驱，1998年前却被人们看作了从硅谷到死谷的领路人。可是，1999年以来，它正在以崭新的面貌重新跻身于世界电脑巨人丛林。

### 受任于危难之时

1997年年营业额仅70亿美元的苹果公司，亏损额就高达10亿美元。巨额亏损已使其濒临倒闭的边缘，消息公布后，美国经济界一片哗然，行业分析家、新闻媒体和雇员为之震惊。此后，史蒂夫·乔布斯走马上任，成为公司的“过渡”总裁。在不到一年的时间内，苹果公司即扭亏为盈，从60亿美元的收入中获取利润3亿美元，其股票在动荡的华尔街股市中强劲攀升。乔布斯承诺，一年后“老苹果”将吐新枝发新芽。

年仅43岁的乔布斯看上去与他17岁时的长相没多大差别，

如今，已有三个儿子一个女儿的乔布斯却称自己“老态龙钟”。但是，从他走过的商战之路，挽救苹果公司所采取的策略和行动来看，美国的新闻界把他看作了同代人中屈指可数的才干商家。早在 1976 年，苹果公司成立之日，乔布斯就看中了世界计算机市场的巨大潜力，所以他很快入股苹果公司。从那时起，乔布斯的生命基因似乎就已注入苹果公司的血液，使其在数十年商战中从小到大从弱到强发展壮大。

但是随着美国 IBM 等计算机公司的迅速崛起，苹果公司逐渐失去市场份额、营业额和利润，债台高筑，已近资不抵债。原在计算机行业顶天立地的苹果公司在市场经济的浪潮中摇摇欲坠，成了效益最差，亏损最大，经营最分散的企业。而公司内部巨额的开支却在失控，公司总裁更迭不止，各部门相互推诿责任，下属总经理拒绝步调一致，结果许多有识之士和人才相继离去，苹果公司危在旦夕。

乔布斯在总结经验和教训时指出，苹果公司的衰落最根本的原因是没有生产出顺应市场需要的产品。此外，乔布斯还发现，市面上出售的软件几乎都是视窗系列，而这些软件却不能在苹果机上运行，这是最根本的缺陷。与其他大公司相比，苹果机附带一只软驱和一台打印机价格在 1 600 美元，与 1 000 美元的康柏机和更低廉的格特威机相比，苹果机的价格仍然高高在上。无论怎样大打广告战略，宣传苹果机如何如何的好，客户在购买前，总要把其他公司的产品价格、机型和效果加以比较。据美刊《微处理器报道》统计，苹果机的生产成本高昂，其微处理器来自英特尔和 IBM 公司每年要花 10 亿美元购买芯片。

### 乔布斯的“三板斧”

在董事会上，许多人要求更换总裁，可一大堆元老却对原总裁

阿梅利奥抱以同情。内部争端持续时间竟达数月。最后以投票表决 董事会通过乔布斯出任“过渡”总裁的决定。这样 他才得以成为苹果公司的主要决策者。人们似乎记忆犹新，乔布斯在很早以前就曾宣称过，公司的决策者离不开三要素，如今被人称为战略“三板斧”：技术需求跟踪者、老谋深算的指挥官、产品革新的快枪手。

新官上任三把火，乔布斯首先劝说原阿梅利奥的所有下属总经理辞职，清除一切改革的障碍；将 15 条造价昂贵、品质低下的 Macintosh 计算机生产线停下来，然后把大多数管理人员赶出去做市场调查，根据专业计算机和个人计算机用户的需求，重新研制新产品。将市场调研、销售、制造和融资等各部门有机而密切的联系在一起。此外，乔布斯采纳康柏公司的建议，大量处理积压的存货 从 1997 年 12 月到现在，将 4 亿美元的库存量减至 7 800 万美元，抽回的大量资金有效地用在了生产新品上。

乔布斯的另一大举措是结束了与微软公司长达数年的对抗性竞争。取而代之的是，与微软建立起良好的合作关系。1997 年，乔布斯与微软公司达成一项协议，微软向苹果投资 1.5 亿美元 开发用于新型苹果机的操作系统，使其能与视窗 Office 同步并兼容，这样，苹果的产品就能与生产使用视窗软件的计算机公司展开竞争。所以，许多人都认为：“是视窗 Office 救了苹果公司”，乔布斯也承认，操作系统 Office 为挽救苹果立了大功。

乔布斯上任后，很快推出新品 IMAC 计算机，这种计算机以其低廉的价格、质优的品牌和较高的档次迅速占领市场。面对激烈的市场竞争，乔布斯在产品、产品结构、人事制度、产品质量、销售网点和市场调研方面狠下功夫，进行大刀阔斧的调整。当记者问及苹果公司的战略决策时，乔布斯说，“我们没有什么战略决策，只知道苹果的未来在市场！”

此外，苹果公司还与其他应用系统软件商阿多布恢复了固有

的协作关系。该软件开发商曾每年靠 Macintosh 计算机的销售获取了 3 亿美元的收入。但因苹果公司推出新品，他们也不得不重新编制应用程序以适应新品的需要。然而对于许多竞争者来说，他们希望‘苹果’尽早死掉！

### “苹果”死不了

然而，垂死的苹果并没有死，而是挣扎着站了起来。许多准备另寻门路的程序商们眼睁睁地看着焕然一新的 IMAC 机日趋成为市场的抢手货。看着主宰美国市场的康柏、盖特威、惠普等公司就明白了，他们中居然没有一种产品具备了像 IMAC 一样完全功能的桌面终端机。所以，IMAC 成了继 Macintosh 之后的又一划时代的杰作。该机从研究到开发，从生产到销售仅用了 10 个月时间。IMAC 显示器具有形状小巧、界面画质高、外观漂亮和价格低廉，使用方便，灵活性大等特点。产品推出后，乔布斯马上相继在新加坡、爱尔兰和美国本土其他地方设立生产分厂。

1998 年成为苹果公司的翻身年，按最保守的数据估计，当年苹果公司的 IMAC 销售额将突破 80 万台。据苹果公司的市场调研统计，1994 年大约有 18% 的美国家庭拥有苹果公司的产品，1998 年已有近 300 万个美国家庭拥有新品 IMAC。

苹果公司在推出新品的同时，却没有对同行竞争对手造成威胁，相反可能促成计算机同行的一场革命。英特尔公司原总裁格罗夫说得好：“标新立异的 IMAC 机是一种革新产品，它可能对整个人工计算机工业带来一场革命，而其他公司却能因此受益。”所以说，苹果公司的创新为整个计算机工业打开了发展的空间，同时也为其他 PC 机巨人带来了发展机遇。就像苹果机把市场的蛋糕做大了一样，大家都从中受益。所以许多权威人士都认为，“苹果公司有可能成为未来的另一计算机工业的领头羊”。

乔布斯则认为，在交互式网络计算机领域，“我们和其他公司拥有同等的市场机会。就像微软公司一样 新品就是‘印钞机’ 盖茨开发出的视窗成了印钞机，戴尔公司不能，康柏公司也不能，因为他们没有新品，但是苹果拥有新品，苹果因此就有可能成为‘印钞机’”。

此外，苹果机的程序师们并不甘心就此罢休，他们打算在 1999 年开发出另一种操作系统 OSX，据说这种系统具有超高强的灵活性 具有安全防毒、稳定性好、特质佳等特点 甚至胜过视窗操作系统。

### 建立战略伙伴

乔布斯和苹果公司下一步打算利用因特网和太阳软件公司的 Java 系统程序开发新品。乔布斯说，“因特网和 Java 将成为我们的下一步战略。因特网与 Java 平台的结合，我们可研制出更胜于微软 Office 的网络式办公操作软件，称为‘互联网标准操作平台’。如今 到处是网络 到处是视窗 人人都可利用因特网 人人都可在网上受益，那么我们开发这种网上驱动程序计算机也就势在必行。”微软公司的发言人也认为“的确如此，Java 在视窗上运行速度快于其他软件”。

许多观察家期望乔布斯苹果公司的领域扩大到非计算机行业，但他却拒绝这样做。“在计算机行业强手如林，相互争夺的今天，我既然来了就不会轻易退下阵去，哪怕还有一口气，我也要战斗下去！”1997 年，乔布斯就试图从 3Com 公司手中买下称为 PalmPilot 的操作系统。他对该公司总裁说，“请相信，在今后一年内苹果公司将发生巨大的变化。我们将建立‘因特网苹果公司产品供应基地’。这是有助于你们 3Com 公司。”

乔布斯是否真能把苹果带入新的时代？他本人拒绝人们把他

看作苹果公司的“过渡”总裁。乔布斯说：“人们经常用一种异样的目光看着我，好像在问，‘乔布斯，你能行吗？’早晨一觉醒来，我照着镜子问自己，‘史蒂夫，这不应成为你的问题。’我的确过去和现在都不知道我是否能行，在过去的 6、7 个月中我不曾考虑过。我只知道，既然坐上了这个位置，我就一定要把事情办好。”有人说，苹果公司的东山再起体现了乔布斯本人的一种内在气质。这种气质不仅表现在使苹果公司转危为安，更展现了计算机工业发展的延续性。1996 年，苹果公司的股票跌落至 12.75 美元，今天再次攀升到每股 37 美元的高度。

乔布斯，正凭着自身创造的业绩，使人们对苹果公司重新获得信心。

讨论题：

1. 乔布斯制定的这些政策是否就是战略管理？为什么？
2. 分析乔布斯这些政策在企业战略发展上的必要性和作用。

## 第二章 战略分析

### 2-1 亚马逊——拓展网上销售的新疆域

1998年10月16日这一天，零售业巨擘沃尔-马特商场公司起诉因特网图书销售新秀亚马逊（Amazon.com）公司时，人们惊讶不已。沃尔-马特公司指责 Amazon 挖走了它的高级经理人员，以此窃取其电脑推销及分销商业机密。有趣的是：沃尔-马特公司说不起眼的、不断赔钱的 Amazon 已给它造成了“经济损失”，而且仍一意孤行。Amazon 首席执行官杰弗里·贝索斯对该指控未加评论，他只是算了这样一笔账：“即使我们所有的雇员都来自于沃尔-马特，这也不到他们员工总数的 1% 的 2/10。”说完此话，他嘎嘎大笑起来。

显然，沃尔-马特公司笑不出来，贝索斯呢？他也没有狂笑不已。他立即通过 Amazon 网站购买了三本有关沃尔-马特的书，以便进一步了解该公司是如何运作的。他发现：沃尔-马特的创始人山姆·沃顿曾评论说自己在竞争对手那儿搜罗人才——这一说法随后在 Amazon 的法庭卷宗中得以体现。法律专家说，尽管 Amazon 雇用了包括 Amazon 现任负责监督该公司核心技术运作的首席信息官在内的几名沃尔-马特前高级经理，但沃尔-马特想要获胜，仍路途漫漫。

不管结果如何，这个案子充分地标志着因特网历史上的一个转折点——电脑空间零售商在与“尘世间”公司的较量中开始占上风的时刻到来了。的确，Amazon 正在人们从未涉足的商业领域独辟蹊径，通过率先运用网上销售术，并使其达到几近完美的境